

# わが国のモータリゼーション発展期における 自動車産業の環境と自動車メーカーによる マーケティング対応 ——複数マーケティング・チャンネル制進展の背景——

石 川 和 男\*

## はじめに

自動車産業の特色は、量産による規模の経済が働きやすく、その製品特性から製品差別化が容易であることである<sup>1)</sup>。また、自動車産業は、自動車工業、自動車部品工業、自動車車体工業から成立している。自動車関連産業に、資材・部品・機械器具などの生産部門、自動車販売・部品販売などの販売・整備部門、金融・保険、石油卸・小売などの支援部門、旅客・貨物運送など利用部門も含めると、その裾野は非常に拡大している<sup>2)</sup>。そして、自動車産業は、それ自体がわが国の機械工業における最大産業に成長しただけでなく、関連産業の発展にも貢献することで、量的・技術的にもわが国経済の高度成長を牽引する役割を果たしてきた<sup>3)</sup>。まさにわが国の第二次世界大戦後の国内成長だけではなく、国際的な成長は自動車産業とその関連産業による貢献が大きかったといえる。

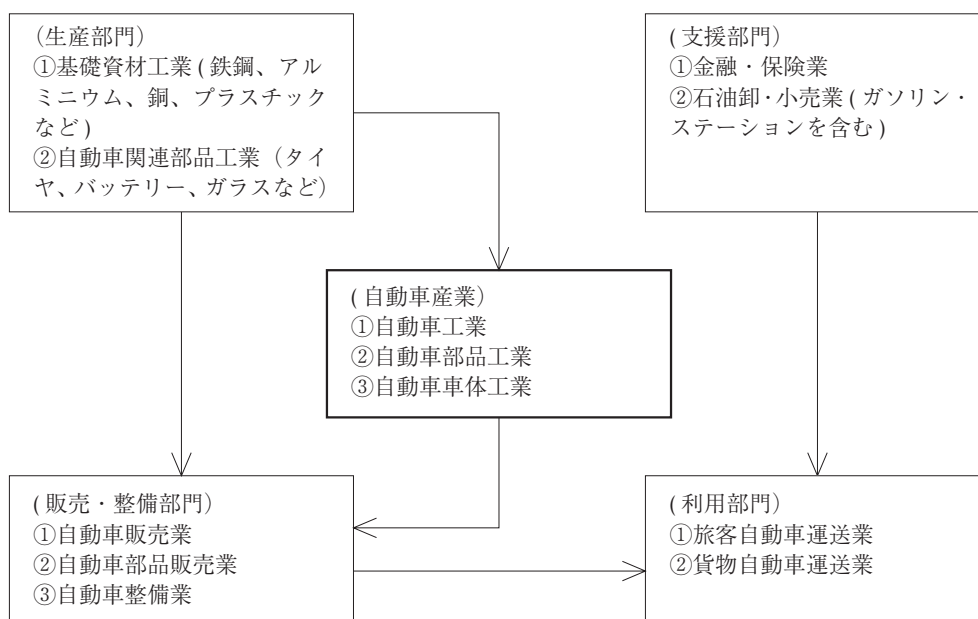
わが国経済は 1950 年代後半から 60 年代にかけて、高度経済成長期を迎えた。64 年末から 65 年にかけては、深刻な不況に直面したが、65 年末頃からは再び上昇し、好況期が約 5 年間も継続した<sup>4)</sup>。また、わが国の GNP は 65 年に自由世界第 5 位から、68 年には

アメリカに次いで第 2 位となった。この好景気を主導したのは、自動車産業と家庭用電器（家電）産業であった。産業というとらえ方をした場合、その原材料・部品製造から組立までを幅広くとらえられるが、この時期は、まだ組立段階（メーカー）中心の隆盛であった。そして、50 年代後半から 60 年代はじめには自動車産業では大量のトラック需要が創出され、特に関連産業を含めた規模の大きさで、未曾有の好景気を持続させる原動力となった<sup>5)</sup>。

モータリゼーションについては、さまざまに解釈されることが多いが、本稿では「自動車の用途拡大とユーザー拡大<sup>6)</sup>」と単純にとらえている。わが国のモータリゼーションに先鞭をつけたのは安価で小回りの利いた三輪トラックからであり、1950 年代半ばから小型四輪トラック、普通トラックへと移行し、さらに乗用車へと主役となる車種が変化した<sup>7)</sup>。本稿では、まずモータリゼーションの進展における自動車ユーザーと使用シーンの拡大について、自動車生産、自動車販売（需要）、自動車保有台数の推移から、わが国モータリゼーションの特徴を際立たせていきたい。その上で、モータリゼーション進展の背景にあった各メーカーによる複数マーケティング・チャンネルの採用とその意味について考察していきたい。そして、流通・マーケティングにおける問題を整理し、各メー

\* 専修大学商学部准教授

図表 0-1 自動車産業関連図



(出所) 久富繁雄(1975)『業種別会計実務<自動車販売業>』第一法規出版, p.18 より一部改

カーのモータリゼーション発展期におけるマーケティング行動考察のための基底としたい。

## 1. モータリゼーションの発展期における自動車生産量の変化

わが国の場合、自動車の大量生産とその利用の拡大は1950年代半ば以降、一気に進んだ。第二次世界大戦以前は、自動車生産台数が世界的に目立つことはなかったが、急速に自動車生産国として頭角を現すようになった。生産台数増加は、トラック生産だけではなく、さまざまなクラスの自動車生産の増加をみた。そして、自動車メーカーの内外における競争がさまざまな次元で展開され、相乗効果によりわが国の自動車生産を発展させていった。ここでは、モータリゼーション発展期における自動車生産の変化を中心としてみていきたい。

### (1) わが国の自動車工業の国際的な地位向上

自動車普及における供給面の理由は、自動車工業の発達による量産効果が発揮され、価格低下が起こったためである。それが顧客の潜在需要を刺激した<sup>8)</sup>。このような状況は、自動車産業だけではなく、他の産業

においてもみられた現象であった。また、わが国だけではなく、一般的に他国や他地域でも簡単に観察可能な現象である。

わが国の自動車産業の国際的地位は、1962年には世界第5位であったが、65年にはアメリカ、西ドイツ、イギリスに次いで第4位となり、66年にはイギリスを抜いて第3位となった。また、63年にわが国の自動車生産台数は100万台を超え、67年にはアメリカに次いで世界第2位の約315万台に達し、73年には700万台を突破した<sup>9)</sup>。この推移をみると、60年代に一気に生産量が急増したかがわかる。この成長を支えたのは、国内需要と輸出の急増であった。特にわが国の場合、トラック主導で発展してきた自動車産業は、60年代半ばになり、乗用車主導へと大きく転換した。国内ではマイカー時代<sup>10)</sup>といわれ乗用車の普及速度が加速し、本格的なモータリゼーション時代を迎えた<sup>11)</sup>。そして、マイカー時代を象徴する自動車として日産からはサニーが、トヨタ自工からはカローラが発売された。そして後に「BC戦争」と呼ばれるようになったトヨタ自工のコロナと日産のブルーバードの競争も激化しはじめた<sup>12)</sup>。つまり、わが国のモータリゼーションは、トラック生産の増加によってその地な

らしがされ、乗用車生産の本格的開始とその増加、そして、ユーザー層の拡大により、本格的モータリゼーションの時代へと突入した。

わが国のモータリゼーションは、欧米諸国よりも遅れたが、わが国の自動車メーカーにとっては、先進の機械設備やシステムを導入し、効率のよい量産設備が整備できたメリットもあった。そして、その設備を絶えず改善し、世界トップ水準の効率を継続して維持してきた。また、生産技術者の熱心な取り組み、作業を行う従業員レベルの高さなどが、国産自動車の完成度を磨いた<sup>13)</sup>。換言すれば、わが国の自動車産業は、生産面においては後発効果を十分に発揮し、さらに当時におけるわが国の労働力の優秀性が、国内だけではなく国際的な自動車産業発展の礎となったといえる。

## (2) わが国の乗用車産業の活性化

1965年10月の貿易自由化後<sup>14)</sup>、各メーカーは資本自由化を視野に入れながら、乗用車分野への新規参入や軽自動車<sup>15)</sup>から上級分野への進出などによって、車種開発を活発化させた。また、マーケティング競争の激化<sup>16)</sup>により、各メーカーはマーケティング体制を拡充・強化しようとした。そこでは割賦販売の普及と利用を促進し、レンタカー会社まで設立した企業もあった<sup>17)</sup>。1960年代半ばからの10年で、普及が進んだのは「大衆車<sup>18)</sup>」と呼ばれた排気量600cc～1,200ccクラスの乗用車であった。一般に、大衆車といわれるのは、安価で維持費が安く、4～5人が乗ることができ

る乗用車である。1960年代半ば以降、図表1-1にあるように、各メーカーが挙って大衆車クラスの自動車を市場に投入してきた。さらに大衆車と60年代後半に闘ぎ合った軽乗用車の成長も自動車普及をより促進した。小型車ユーザーには法人や高所得者の顧客が多かった。一方、大衆車の顧客は小型車とは異なったために安価性、また軽自動車とは異なった居住性・性能・スタイルが要求された。つまり、小型車と軽自動車の中間的ポジショニングによって大衆車は60年代前半に市場に出されたため、その性格が受容されにくかった。しかし、個人ユーザーの急増によるモータリゼーションの進展にしたがい、各メーカーは大衆車に力を入れるようになった。そのため、低価格政策の導入、デラックス仕様のような上級感覚の自動車開発とユーザー・ニーズの高度化に応えた質的向上を図った<sup>19)</sup>。このような質的向上が各メーカーにとっての重要な政策として取り上げられたのは、自動車が単なる移動や輸送のための道具という面だけではなく、1つの生活様式となり、あらゆる階級に属する人々にとって誇りと慰安をもたらす手段に変化したためであった<sup>20)</sup>。そして、自動車の多様な面を各メーカーは提供可能となったことを示すものであった。

モータリゼーションの初期におけるトヨタ自工を例にあげると、車種別では1962年頃まではクラウンなどの中型車が主流であった。次いでコロナなどの小型車、68年頃からはカローラなどの大衆車が主流になった。さらに70年代前半から半ばにかけて、需要

図表 1-1 各メーカーの大衆車発売

発売年	メーカー／ブランド
1964	東洋工業／ファミリア・セダン、ダイハツ／コンバーノ・ベルリーナ
1965	鈴木自工／フロンテ 800、三菱／コルト 800
1966	富士重工／スバル 1000、日産／サニー、トヨタ自工／カローラ
1968	トヨタ自工／スプリンター
1969	本田／ホンダ 1300、ダイハツ／コンソルテ・ベルリーナ、三菱／コルト、ギャラン
1970	日産／チェリー
1971	富士重工／スベルレオーネ、三菱／ギャラン FTO、東洋工業／グランドファミリア
1972	本田／シビック
1973	トヨタ自工／スターレット、三菱／ランサー

(出所) (社)日本自動車工業会 (1988)『日本自動車産業史』日本自動車工業会、pp.192～193 より  
筆者作成

の上級移行が顕著になり、再び大衆車市場と小型市場が拮抗し、小型車市場優位の時代へと移行した。

一方、産業部門全体の急激な成長が、トヨタ自工と日産<sup>21)</sup>以外の下位の自動車メーカーにも企業存続と成長機会を与えた。特に車種開発が容易であった軽乗用車を中心に、下位メーカーでも乗用車市場への新規参入が可能であった<sup>22)</sup>。こうしてわが国のメーカー数はトヨタ自工、日産、いすゞ、東洋工業など12社となり、このうち日産ディーゼル、愛知機械を除いた10社が乗用車生産を行った。後発メーカーは、二輪車、三輪車の分野で既に実績があり、技術やマーケティング・チャネルの面などでの競争力を有していた。そのため、トヨタ自工、日産の市場占有率<sup>23)</sup>は、この時期には低下傾向となった<sup>24)</sup>。それは需要が新規参入した他メーカーに流れ、分散したためであった。

### (3) 自動車の車種クラスにおける競争

特にわが国のモータリゼーションを促進したのは、大衆車と小型車であった。わが国のメーカーが生産した自動車は、1960年代前半に試験的に海外輸出されたが、高速道路走行では先進国メーカーの生産する自動車に劣った。それまではわが国の道路交通事情に適合するだけであったため、海外への進出を本格化するためには国際的な自動車性能が要求された。一方、軽自動車を凌駕した大衆車は、やがて小型車と競合するようになった。65年には小型車生産台数は約27万台で総市場の47.7%のシェアがあった。69年になると小型車生産台数は約62万台となったが総市場のシェアは30.8%で、一方の大衆車が生産台数約67.7万台で総市場のシェアが33.6%となって上回った。しかし、71年には小型車が再び大衆車を上回ったが、小型車は74、75年にはガソリン価格急騰の影響を受け、大衆車の主力車種がモデルチェンジをしたため、再び大衆車が小型車を上回った。76年以降しばらくは、小型車優位の時代が続き、76年から78年にかけては大衆車需要が不振<sup>25)</sup>であり、第二次オイルショックまでは小型車が大衆車を上回った<sup>26)</sup>。このような小型車と大衆車間における競争は、当該クラス内の各メーカーによる車種の競争だけではなく、別クラスの自動車の競争も加わった。それによって自動車技術や

生産におけるさまざまな競争へと展開していったことが、わが国自動車工業が自力をつける機会にもなったといえる。

## 2. モータリゼーションによる自動車販売（需要）の変化

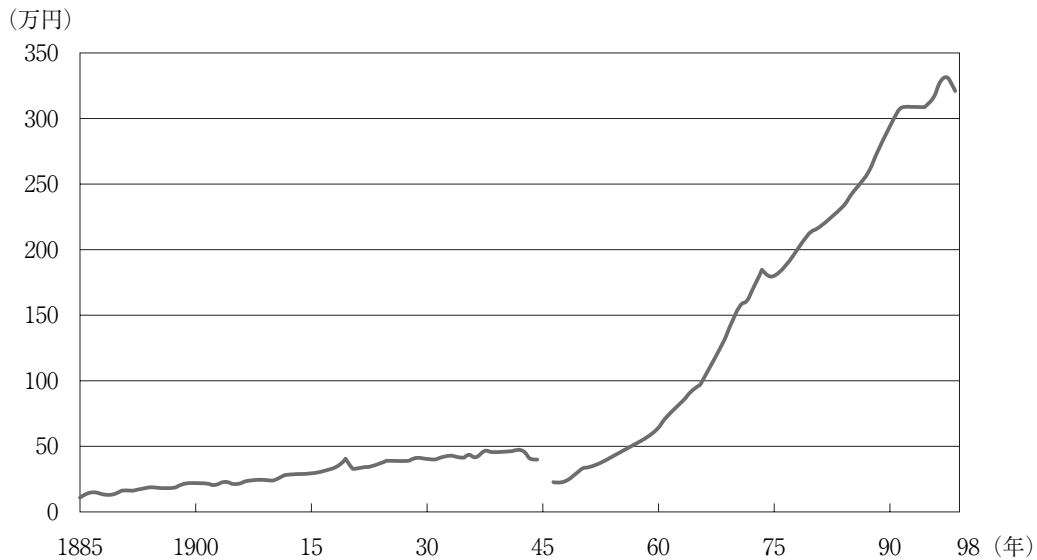
モータリゼーションの進展にしたがい、大量生産による量産効果で自動車価格が下落した。そして、国民所得の漸進的増加もあり、自動車需要は増加の一途を辿った。また、自動車用途が輸送などの業務用から個人の娯楽や移動という個人用に次第に変化し、質的な変化が起こった。さらに、これまで自動車といえば男性が運転するのが主であった時期から、次第に女性の免許保有者が増加し、運転者も増加の一途を辿った。しかし、これらの成長は、市場に成長余力があったからである。次第に市場が成熟化し、70年代には二度のオイルショックに見舞われ、自動車需要にも変化が現れるようになった。ただ、自動車を複数保有する家庭や地方での増加などにより、自動車需要には底堅さがあった。ここでは自動車の需要量とユーザー層の拡大を中心としてみていきたい。

### (1) 自動車需要の伸長背景

国内の自動車販売は、1955年頃から伸長しはじめ、60年には約41万台に達した。そして、モータリゼーションの進展で急激に伸長し、63年には100万台、66年には200万台、68年には300万台を突破し、69年には400万台目前となった。この10年間で9.4倍となり、年平均28.2%の伸長率であった。60年代の10年間では、国内需要が約343万台、輸出が約82万台伸び、その結果、国内生産台数は60年の約48万台から約468万台とほぼ10倍となった<sup>27)</sup>。

モータリゼーションの進展によるわが国の自動車需要の伸長には、経済面では高度経済成長に支えられたさまざまな産業の発展、政策面では高率関税、輸入制限措置などもその背景にあった。また、国民生活の面では国民所得の増大、生活の近代化、個人消費支出の大型化などが複合的な背景となった。特に、本格的なモータリゼーション展開のきっかけとされる個人ユーザーの拡大は、国民所得の上昇に支えられていた<sup>28)</sup>。

図表 2-1 1人あたり実質国民所得の推移



- (備考) 1. 総合研究開発機構「生活水準の歴史的推移」(原資料:大川一司編「日本経済の成長率」岩波書店, 1956年), 経済企画庁「国民経済計算」により作成したものを転載。  
 2. 1955年でリンクして, 90年価格としている。  
 3. 実質国民所得 = 名目国民所得 / GNPデフレーター

わが国の国民所得は, 図表 2-1 にあるように, 1950 年には約 40 万円であったが, 60 年には約 60 万円となり, さらに 70 年には 100 万円を突破した。さらに 75 年には約 180 万円となり, 80 年には 200 万円を突破した。

自動車の需要面では, 国民所得が急速に上昇する一方, 消費者金融の発展, 大衆車クラスの開発及びその量産化効果による価格引き下げなどが行われ, 首都高速道路・名神高速道路・東名高速道路等, 道路整備の進捗も重なり, マイカー需要<sup>29)</sup>が急増した<sup>30)</sup>。さらには公共交通機関の運賃上昇で自動車がコスト面で相対的に有利になった。つまり, 自動車を顧客が購入しやすいシステムが整備され, また使用できるシーンが拡大し, そして自動車を保有するコストが相対的に低くなったことがその背景にあった。

## (2) 自動車の主要ユーザの変化

1960 年代半ば以降, わが国のモータリゼーションの進展は急速であった。第二次世界大戦後のわが国乗用車市場の発展過程は, 次のように区分されている<sup>31)</sup>。

### 1) 営業用中心 (50 年代半ばまで)

### 2) 法人自家用中心 (56 年から 62 年頃まで)

### 3) 上級個人自家用中心 (63 年から 67 年頃まで)

### 4) 大衆自家用中心 (68 年以降)

この区分にしたがうと, 使用用途と使用者(ユーザー)について急激な変化があったことを示している。60 年代半ばから国内新車登録における乗用車の割合が増加し, その用途も営業用から自家用へ, ユーザーも従来の法人に代わって個人の割合が増加した。この市場における量的・質的变化は, 自動車産業に新たなビジネスチャンスとなった。そして 60 年代における競争は, その後の自動車産業の構造を決定づけた<sup>32)</sup>。それは, 個人需要をいち早く把握し, 大衆車や小型車へ生産やマーケティングのベクトルを向けていった企業が, その後の自動車産業における競争優位性を獲得したことにあらわれている。

## (3) 個人ユーザーの需要変化

わが国では 1960 年代後半には, 乗用車市場は大衆車, ファミリーカーとして増加した小型車<sup>33)</sup>, タクシーや業務用を中心とする中型車の 3 クラスに区分されていった。さらに軽四輪乗用車が若年層中心の市場を形成した。こうした中, 生活水準の向上で 60 年代

後半から上級移行がみられた。それは軽自動車から大衆車、大衆車から小型車、さらには小型車から中型車へというランクアップ傾向が、次第に進んだことである<sup>34)</sup>。その後使用され有名になったトヨタのクラウンのキャッチコピー「いつかはクラウン」は、この時期以降の顧客の上級移行促進を象徴するものとなった。

1970年代に入ると、わが国の国民にとっては自動車所有は特別なことではなくなり、さらにメーカーは量的拡大を目指した。そして、量産体制の確立には、大量生産・大量販売が前提となった。また、技術優先の車両開発であるシーズ志向ではなく、顧客の嗜好を優先するニーズ志向が優先されるようになり、これがわが国メーカーの車両開発方針の主流となった。これによって、日本車の技術や性格の多様性が薄くなっていき、日本車が全体として同様の方向に進んだ<sup>35)</sup>。小型車の大量生産体制が徐々に整備され、性能も大幅に向上し、国際的に競争可能な状態にまで成長していった。そして60年代後半には「安かろう、悪かろう」のイメージを払拭するのに十分なレベルに達した<sup>36)</sup>。この過程で海外における日本車の評価は、安価で燃費がよく、故障が少ないという認識が次第に醸成されていった。

大衆車市場は、顧客の購買力上昇に支えられた個人需要の増大と、価格がリーズナブルで得られる満足感も大きかったために拡大し続けた。大衆車は1965年には約9.7万台で乗用車市場シェアでは総市場の16.9%に過ぎなかったが、70年には約78万台へと大幅に増加した。そして大衆車のシェアも総市場の33%となった。さらに73年には約110万台へと増加し、74年には第一次オイルショックの影響により約98万台に減少したが、逆に低燃費性が支持され、シェアは総市場の44%まで上昇した<sup>37)</sup>。一方、小型車需要も、第二次オイルショックのため、80年に大きく落ち込み、その状態は景気が回復する83年まで続いた。ガソリン価格の高騰とガソリン供給の不透明さのためにユーザーの燃費志向が強くなり、大衆車には2BOX車やFF車が相次いで市場に投入された。また、成長していた女性市場に対応するために、経済性をさらに追求し、ファッション性も加わった1000ccクラスの大衆車である「リッターカー<sup>38)</sup>」が登場した。これが

大衆車の優位性をさらに強固なものにした<sup>39)</sup>。このように当時の社会情勢にあわせてフレキシブルに生産する自動車を開発していったわが国メーカーの対応力もみることができる。

#### (4) 自動車保有状況変化におけるわが国の特徴

軽自動車を含めたわが国の自動車保有台数は、1967年に1,000万台を突破して以降、毎年増加し、72年には2,000万台、76年には3,000万台を突破した。65年からの10年で2,000万台強の自動車が増加したのは、アメリカにおいて50年代の10年間で2,000万台以上増加したのに次ぐ記録であった。わが国の自動車保有増加の特徴は、乗用車の増加率が著しかった点である。これはオイルショックの影響が出るまで続いた。そして、この10年間のわが国の四輪車普及率は4.5倍になり、特に乗用車は7.7倍に拡大した<sup>40)</sup>。

また、1971年から75年までのわが国の自動車保有台数は、60%も伸長し、76年からの5年間では35%増加し、80年には約3,800万台となった。保有台数では、トラックは60年代半ば以降アメリカに次ぐ世界第2位となり、乗用車も81年には西ドイツを抜いて第2位となった。また、84年には自動車保有台数は約4,452万台となり、世界の自動車保有（約4.7億万台）の約1割を占めるようになった。73年と比較すると、欧米諸国は比較的緩やかな上昇にとどまったが、わが国の自動車保有水準は急上昇し、欧米との差は乗用車を中心に縮小してきた<sup>41)</sup>。しかし、人口1,000人あたりの普及率は日本は373台で、アメリカ721台、カナダ568台、オーストラリア549台、フラ

図表 2-2 1973年と84年時点における主要国での自動車普及状況

	1973年	1984年
日 本	4.3人 (7.5人)	2.7人 (4.4人)
アメリカ	1.7人 (2.1人)	1.4人 (1.7人)
フランス	3.1人 (3.5人)	2.3人 (2.6人)
西ドイツ	3.3人 (3.6人)	2.3人 (2.4人)
イギリス	3.7人 (4.1人)	3.0人 (3.2人)

括弧内は乗用車。

(社)日本自動車工業会(1988)『日本自動車産業史』日本自動車工業会、p.189, p.258より筆者作成

図表 2-3 わが国における自動車販売とその内訳

年	国産車販売 (万台)	乗用車 (万台)	需要の内訳		在庫増車	輸入車 (月)
			新規	代替		
1960	37.2	12.8	4.2	6.1	1.3	0.7
1965	114.2	46.7	14.6	28.4	3.7	3.8
1970	264.8	159.6	37.8	113.1	8.7	14.8
1975	410.7	258.4	62.3	184	12.2	22
1980	487.1	276	63	203	9.9	25.3
1985	507.2	290	88.3	191.3	10.3	24

(出所)「自動車統計月報」

ンス 441 台などの国に比べて低い水準であった<sup>42)</sup>。ただ、図表 2-2 を見るとわかるように、1 台あたりの保有人数は 73 年と 84 年を比較すると、わが国では自動車普及率が約 10 年で 4.3 人から 2.7 人へと急速に普及が進んだのに対し、アメリカ、フランス、西ドイツ、イギリスはそれほど大きな変化はない。特にこの間にわが国の普及率はイギリスを上回るようになったことが注目される。

わが国での 1978 年の軽四輪を除く全体需要は約 461 万台で、オイルショックから 5 年を経ても、73 年の水準（約 491 万台）に達しなかった。需要低迷の背景には、不況と消費者の先行き不安感、市場成熟化があった。保有台数は、73 年末で 2,500 万台を超え、自動車需要の 7 割が代替需要となった<sup>43)</sup>。個人顧客にとっては、自動車は高額な耐久消費財であるため、新車購入では代替需要を中心として、慎重かつ計画的になった。さらに自動車関連諸税の大幅増税と排出ガス規制強化によって、需要回復が妨げられた。一方、ユーザーの自動車に対する知識・経験が豊富になったため、自動車を総合的に評価するようになり、使用目的や費用負担能力に見合った合理的選択を行う傾向が強くなった。生活意識、生活様式の個性化をそのまま反映して、自動車に対するユーザーの要求は極めて多様なものとなった<sup>44)</sup>。これは自動車に対する要求の高度化ととらえることができる。つまり、モータリゼーション初期にはまず所有することが目的であったが、普及率と代替需要の上昇とともに、所有以外の要求が重なってきたためである。また、耐久消費財とはいえ、製品寿命があり、その寿命に合わせた買換も総市場を拡大させた。

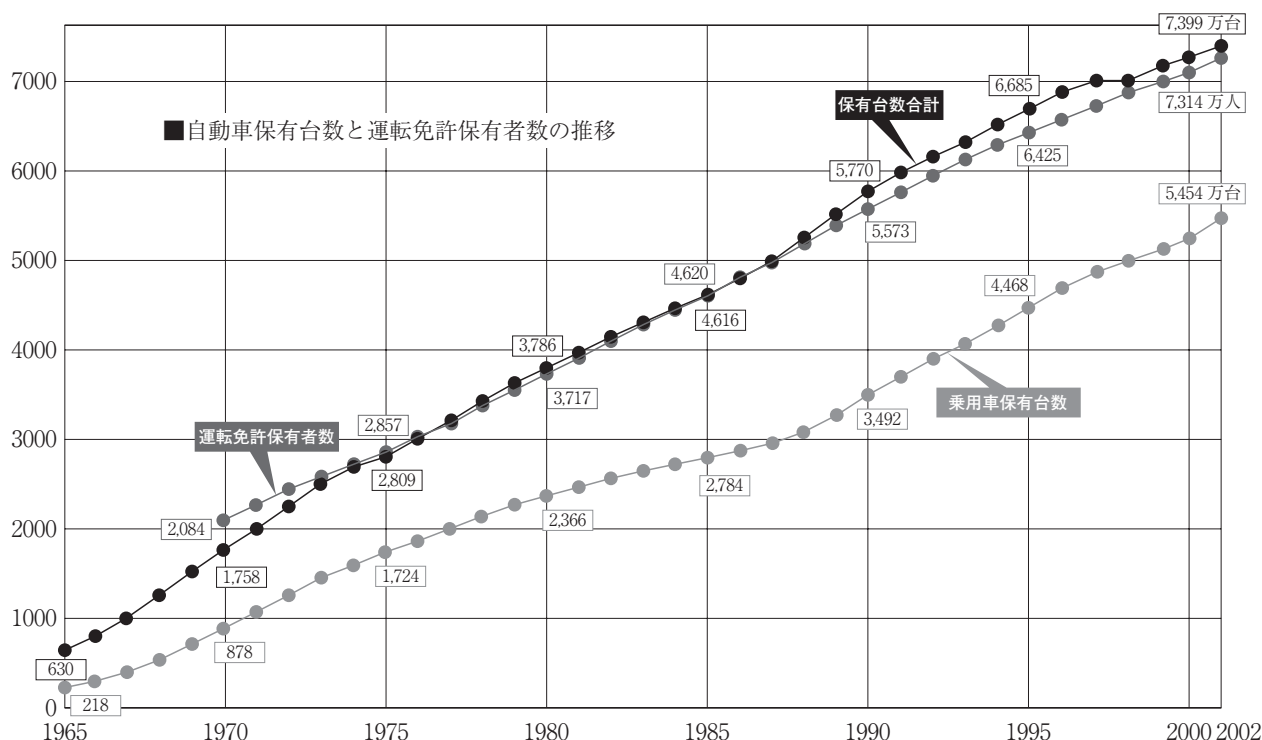
#### (5) 自動車の複数保有と女性ユーザーの増加

1960 年代半ば以降、急速に伸びた乗用車の世帯普及率は、70 年代半ば以降も伸長し、84 年度末には 65.8% と、3 世帯に 2 台の割合で乗用車を保有するようになった。世帯別では、農家世帯が 73.0% で最も高く、産業世帯 69.3% と勤労世帯 67.5% であった。64 年度末には業務使用のために保有することが多い産業での普及率が 14.8% で突出していたが、農家世帯 (2.2%) や勤労世帯 (4.2%) にはほとんど普及していなかった。つまり、70 年代半ばになると、いかに乗用車が広範囲に普及したかがわかる。こうした傾向は職業別世帯や世帯主年齢別世帯にもほぼ共通してみられた<sup>45)</sup>。

また、1970 年代後半の自動車保有の特徴は、1 世帯で 2 台以上保有する複数保有家庭が増加したことである。74 年度末には 4.7% だった複数保有率は、84 年度末には 14.6% となり、10 年間で約 3 倍に拡大した。複数保有の進展理由は、①購買力増大や余暇時間増大による個人移動のための需要増加、②女性自らが車を運転しはじめたこと、であった。特に複数保有するようになった世帯では女性使用のために 2 台目の自動車保有をしたのが約 6 割を占めた。供給面では、女性の嗜好に適合する軽自動車が市場に投入され、複数保有の増加を促進した。女性ドライバーの増加は、70 年代半ばに入ってから女性の運転免許保有者急増に端的に表れた。女性の免許保有者は、75 年末の約 587 万人から 85 年末には約 1,489 万人へと約 3 倍増加した。また、18 才以上の免許適齢人口での保有率も、60 年代半ばには約 1 割だったが、84 年 3 月末には免許保有者総数は 5,000 万人を突破し、わが国のモータリ



図表 2-4 自動車保有台数と運転免許保有者の推移



資料：日本自動車工業会、警察庁

注) 各年12月末。軽自動車を含む。二輪、三輪、被けん引車を除く。

1969年以前の運転免許保有者数は不明。運転免許は大型特殊、大型特殊二種、小型特殊、けん引二種、原付、自動二輪免許を除く。

(出所) <http://www.9plala.or.jp/hiyotrio/newpage026.htm> (2008年8月20日閲覧)

ゼーションは黄金期に入った<sup>46)</sup>。そして、85年末には3人に1人の割合となり、年齢別では、20～39才では過半数が免許を保有するまでになった。こうして男女を合計した免許保有者総数に占める女性の割合は3分の1を超え、79年以降、新規免許取得者の増加率では女性が男性を上回った。この背景には、①住宅地のスプロール化が地方にも波及したが公共交通機関整備の立ち後れにより、男性だけでなく女性にとっても生活の足としての自動車の必要性が向上したこと、②主婦の有職化やコミュニティ活動の活発化等による外出機会が増加したこと、があげられる<sup>47)</sup>。特に後者の場合、女性の社会進出を援助したという自動車の姿が浮き彫りになった。

#### (6) 自動車市場の成熟化

1978年から79年にかけて上昇しつつあった自動車需要は、その後横ばいとなった。こうした中、軽四輪

商用車の需要が急増した。乗用車の性格の新車が多数投入され、低価格で維持費が安かったためであった。それは78年の約55万台から82年には約115万台へと2倍以上増加し、新市場を形成した。また、82年の全体需要は約526万台となり、79年の約515万台を上回ったが、軽四輪を除くと同期間では約430万台から約393万台へ大幅に減少した。特に小型トラックは80年には保有台数も減少した。さらに普通トラック需要も低下し、82年には79年のほぼ半分の水準となった。82年には市場の成熟度もより高まり、保有台数は4,000万台を超え、世帯の乗用車普及率は6割に達した。そして、2台以上の車を持つ世帯の比率も急速に高まり、12%を超えた<sup>48)</sup>。

1980年代になると、その伸長率は、81年4.6%、82年4.3%、83年3.8%、84年3.7%、88年3.7%となり、この5年間では伸長率は22%増と鈍化した。これは景気停滞と市場成熟化のためであった。軽自動車を含



図表 2-5 わが国における自動車生産、登録、保有台数

年	生産台数		登録台数		輸入台数 乗用車(千台)	保有台数 乗用車(百万台)	在庫 (千台)	在庫
	乗用車	合計(千台)	乗用車	合計(千台)				
1960	165	482	145	408	4	0.46	7	1
1961	250	814	229	743	4	0.66	9	4
1962	269	991	259	933	7	0.89	14	6
1963	408	1,248	371	1,211	9	1.24	17	3
1964	580	1,702	494	1,494	12	1.67	18	8
1965	696	1,876	586	1,675	13	2.18	38	9
1966	878	2,286	740	2,060	15	2.83	43	17
1967	1,376	3,146	1,131	2,715	14	3.83	56	19
1968	2,056	4,086	1,569	3,308	15	5.21	60	31
1969	2,611	4,975	2,037	3,385	16	6.93	104	40
1970	3,179	5,289	2,379	4,100	19	8.78	135	41
1971	3,718	5,811	2,403	4,021	19	10.57	163	71
1972	4,022	6,294	2,627	4,367	25	12.53	139	73
1973	4,471	7,083	2,953	4,949	37	14.47	177	53
1974	3,932	6,552	2,287	3,850	42	15.85	233	72
1975	4,568	6,942	2,737	4,309	45	17.24	185	197
1976	5,028	7,841	2,449	4,104	40	18.48	173	201
1977	5,431	8,515	2,500	4,194	41	19.83	177	259
1978	5,976	9,269	2,857	4,682	55	21.28	189	237
1979	6,176	9,636	3,037	5,154	65	22.67	232	254
1980	7,039	11,043	2,854	5,016	46	23.66	187	243
1981	6,974	11,180	2,867	5,127	32	24.61	203	263
1982	6,882	10,732	3,038	5,261	35	25.54	233	303
1983	7,152	11,112	3,136	5,382	37	26.39	237	234
1984	7,073	11,465	3,096	5,437	44	27.14	266	291
1985	7,647	12,271	3,104	5,557	52	27.85	247	281

(出所)「自動車統計年報」

在庫 1 は、流通在庫 (3 月末): 1986 年で打ち切り

在庫 2 は、生産在庫 (3 月末): 1975 年から統計方法が異なる

めた乗用車市場の需要構造は、85 年になると代替が 66% を占め、世帯あたりの普及率は、75 年の 52% から 80 年 66%、82 年 69%、85 年 72% と伸び、ステレオ、ルームエアコンの普及率を上回った。複数保有世帯も、79 年の 16% から 85 年には 23% と増加した<sup>49)</sup>。

欧米先進国での乗用車普及率の変化をみると、一挙に自動車が普及する時期がある。日産の市場調査課では、ヨーロッパの国々を取り上げ、1 人あたりの国民所得と乗用車の価格との関係が、1~1.4 倍になったと

きに急激な乗用車普及がみられると分析した。1962 年のわが国の国民 1 人あたり所得は約 23 万円となり、それ以降も毎年確実に上昇した。この傾向が続くと、4~5 年先には約 40 万円を超えるであろうと予測された。実際に、65 年には約 33 万円となり、66 年には約 38 万円となっている<sup>50)</sup>。つまり、国民所得と乗用車価格はこれまで他国で観察された通りに、強い相関関係があり、他国と同様にわが国でもこれが証明された結果となった。

そして、1985 年末には自動車の保有台数は約 4,616 万台となり、うち乗用車は約 2,784 万台となった。1 世帯あたりの保有台数は 1.2 台、乗用車だけで 0.7 台となった。都道府県別普及率では、大都市とその周辺は低く、地方部、特に公共交通機関が整備されていない農山村部では普及率が高くなった。これは以前とは全く異なり、自動車の保有は所得水準と関係なく、国民の足となったためである<sup>51)</sup>。つまり、モータリゼーションがはじまったばかりの時期には、自動車はまだ「高嶺の花」であったが、わずか 20 年ほどの間にわが国の国民生活にビルトインした生活必需品へと変化していった。この面でも自動車需要は成長期から完全に成熟期に達したのであった。

### 3. 自動車の資本自由化をめぐる対応

1965 年 10 月に乗用車の貿易自由化が実現したが、海外からは貿易自由化だけではなく、資本自由化も要請されるようになった。そこで、通産省を中心として海外メーカーに対抗するために、国内メーカーの合併や提携が進められるようになった。このような状況の中で、日産とプリンス自工の合併が実現した。その後、トヨタ自工などのメーカーも他のメーカーとの提携へと動くようになった。さらに 71 年 4 月の資本自由化以後は、海外メーカーとの提携を行う企業も現れはじめた。ここでは貿易自由化から資本自由化までの時期を中心とした各メーカーの動態をみていきたい。

#### (1) わが国自動車メーカーの提携・合併促進政策の展開

1960 年代前半にわが国の自動車メーカーで月産 1 万台を超えていた企業は、トヨタ自工と日産だけであった<sup>52)</sup>。しかし、海外メーカーに比べてその企業規模は小さかった。トヨタ自工の売上高は、GM の 26 分の 1、フォードの 14 分の 1、VW の 3 分の 1 であった。しかし、貿易自由化後は、資本自由化の準備に入らざるを得なくなった。そこで自動車業界は、国際競争力強化戦略として、乗用車政策特別委員会答申「企業の提携・合併等の促進による量産体制の確立」に向けて、60 年代中頃から、活発な動きを展開した<sup>53)</sup>。

また、政府は自動車メーカーの提携・合併を促進す

るために、1960 年度から日本開発銀行の融資枠として体制金融制度や合併促進税制を設けた。そして、64 年に通産省はメーカーに対し、外資依存ではなく国内各企業間協調による国際競争力の強化を志向し、提携・合併による体制整備を要請した。一方、63 年前後の市場急成長で業績が好調であった各メーカーは、車種を 62 年度の 16 から 64 年度は 24 に増加させ、乗用車の新規車種投入を図り、政策とは反対の行動をとった。しかし、65 年不況による需要低下と収益悪化により、企業間格差が拡大していった。このような状況の中、65 年 5 月には日産とプリンス自工が合併に合意した。日産とプリンス自工の合併は、桜内義雄通産大臣による政策サイドの仲介で実現したが、両社の資本金市場規模や 2 位と 7 位であった業界順位、異系列金融機関、経営内容の健全性の面から、わが国の産業史上かつて例がないものとして注目された。合併前の両社の生産規模は、日産約 35.2 万台、プリンス自工約 9 万台で約 44.2 万台となり、トヨタ自工の約 44 万台をわずかに上回った<sup>54)</sup>。そして、国際競争力強化という視点によるこの合併についての要領が発表された。そこでは 1966 年末という合併時期・概ね 1:2 の合併比率・合併委員会の設置・車名の継承、従業員の扱い、代理店・協力工場への配慮といった留意事項について触れられた。その後、両社の合併は、予定の 66 年末より早まり、66 年 4 月に合併契約に調印した。最終的には、日産の存続とプリンス自工の解散、合併比率は日産 2:プリンス自工 5、新資本金 398 億円従業員 3 万 1,529 人となり、8 月には日産がプリンス自工の全事業と全従業員を引き継ぐこととなった<sup>55)</sup>。この日産とプリンス自工の合併を機に、自動車業界再編の機運が一気に高まっていった。

#### (2) 日産とプリンス自工合併後の展開

プリンス自工と日産の合併の後、トヨタ自工を中心に 1966 年から 67 年にかけて提携が進んだ。当時の通産省の佐橋滋事務次官（在任 1964~66 年）は、将来的にわが国の自動車メーカーは 3 社くらいが望ましいという見解を示し、プリンス自工と日産のような大型合併を歓迎した。トヨタ自工と日野自工との提携<sup>56)</sup>が早くから取り上げられたのは、両社のメインバンクが

三井銀行だったためである。そして、トヨタ自工・トヨタ自販と日野自工・日野自販は、66年10月に業務提携覚書に調印し、提携が67年から開始された。日野自工は羽村工場でのトヨタ車の組立委託生産、日野自販は販売提携による顧客情報交換・小型車販売への協力を行った。この結果、日野自工は小型車部門から撤退し、大型車部門に特化し、トヨタグループの形成へとつながった<sup>57)</sup>。

続いてトヨタ自工は、ダイハツと67年11月に業務提携した。ダイハツの経営は健全だったが、規模の利益を求めたメインバンクである三和銀行の意向が働いた。トヨタ自工は、ダイハツに軽自動車中心の企業として、小型車専門からの撤退を提案したが、ダイハツは小型車にも力を入れたい意向があった。68年にはトヨタとダイハツの共同出資でダイハツ自動車販売(株)を設立し、69年にはトヨタ自工からダイハツに役員が出向し、新型車開発や生産委託などで提携の効果を上げた<sup>58)</sup>。トヨタ自工とダイハツの提携は、外資に対抗するという政府方針に従いながら、国際競争力の強化と相互利益確保を目的とした。こうしてトヨタ自工、日野、ダイハツの提携によって、軽自動車からトラックまでを生産する総合自動車グループが誕生した<sup>59)</sup>。トヨタ自工と日野、ダイハツの業務提携の背後で動いたのは銀行であった。つまり、この時期におけるメーカーの合併や業務提携には、金融機関の力が大きく作用し、合併や提携を進めていったという形跡があった。ここには、成長産業とはいえ、まだまだ金融機関に依存しなければならなかったメーカーの事情も考慮しておかなければならない。

他方で、1966年12月、いすゞと富士重工も企業防衛と事業体制強化のために業務提携を行った。当時のいすゞは、小型車への出遅れが顕著で、一方の富士重工は小型車市場に参入したばかりで、両社とも競争上不利な状況であった。いすゞはトラック主体で、富士重工は軽主体という相違があり、車種調整が可能で共同開発計画と販売提携が検討されていた。その後、68年春、いすゞから三菱重工をグループに入れたいとの提案(いわゆる「IMF構想」)があった。しかし、富士重工と三菱重工が生産する車種が競合したため、富士重工は提携は不可能と判断し、68年5月、いすゞ

と富士重工の提携自体も解消した。いすゞと提携解消した富士重工は、69年10月、日産と提携した。これは両社間で車種調整が比較的しやすく、メインバンクを通じて近い関係にあったためである。この結果、富士重工は、日産から受託生産を行い、排出ガス対策車等の共同研究・開発、部品の供給・共用化も行うことになった。

また、1968年6月、いすゞと三菱重工は、業務提携に踏み切り、技術開発・資材購入・営業・車種調整などを検討し、2年後を目処に三菱重工の自動車部門分離、将来の合併可能性、さらに外資との提携はしない方針を示した。しかし、69年5月、三菱重工のクライスラーとの合弁生産が明らかになり、いすゞと三菱重工の提携は同月解消された。その後、いすゞは、70年3月、日産と業務提携をし、日産から生産委託を受け、販売提携を実現した。そして、いすゞが70年11月、GMとの提携交渉に入ったため、71年7月、両社の提携は解消された<sup>60)</sup>。いすゞと日産が合併に至らなかったのは、いすゞはプリンス自工のように乗用車だけではなく、大型トラック、中型トラックまで製造していた企業であったことと、第二次世界大戦前からトヨタ、日産、いすゞは御三家と呼ばれる会社の1つであったため、合併は難しかった<sup>61)</sup>。通産省は、1960年代半ば以降、資本自由化に備えるため、トヨタ自工と日産を中核とした業界再編を意図したが、各メーカーの利害や思惑もあり、通産省の意図した通りには進まなかった。そしてわが国のメーカーは、トヨ

図表 4-1 1970年代のわが国自動車工業の構造

<p>(中核部)</p> <p>自立的産業トラスト(トヨタ自工、日産)小型車世界戦略への着手</p>
<p>(周辺部)</p> <p>① 被系列化企業(日野、ダイハツ、富士重工、日産ディーゼル)自立性の喪失</p> <p>② 外資提携企業(いすゞ、三菱自工、東洋工業、鈴木自工)米ビッグ3の世界戦略の一環</p> <p>③ 独立自存企業-本田技研独自路線による小型車世界戦略の展開</p>

(出所) 一寸木俊昭(1983)「戦後自動車産業の発展段階」法政大学経営学部編『我が国自動車産業の展望』(財)法政大学出版局、p.46より一部改

タ自工、日産を中心とした民族系メーカー・グループ、いすゞ、三菱、東洋工業のようにその後外資との提携を目指すメーカー、本田技研、鈴木自工の独立系メーカーの3グループに分かれた<sup>62)</sup>。こうして国内企業の資本自由化への対応、国際競争力強化など、外資への防波堤づくりのための業界再編成は一旦終息した。

### (3) 自動車の資本自由化による影響

1971年4月から自動車の資本自由化が開始されたが、60年代後半に業界再編の影響を受けた自動車業界は、わが国での自由化後の外資進出形態や産業自体への影響が極めて予測しにくい状況となった。外資のわが国メーカーとの提携は、欧米の自動車産業界が価格・品質の両面で国際競争力を低下させつつあったことが背景にあった。そこで外資はわが国に生産拠点をもち、相対的に安い労働力と優れた技術により、安価で性能・品質のよい小型車を世界のユーザーに提供し、そして極東市場を制覇しようと意図した。通産省は、このような外資の意図に対して、国内産業保護の観点から国内メーカーと外資系メーカーとの提携認可には慎重であった。通産省は買収防止に主眼を置き、当面の持ち株比率は35%未満に留め、国内での安定株主工作を図り、経営権を維持するなどの方針を固めた。他方、ビッグ3も、以前から100%資本進出の方針を転換する柔軟な姿勢を見せ、日米メーカーの提携関係が活発化した<sup>63)</sup>。

そして、1971年6月に、既に69年5月に提携に合意していた三菱重工とクライスラーの提携<sup>64)</sup>が認可された。この間の70年4月に三菱自動車工業(株)が設立され、営業を開始していた。また、71年9月には、同年7月に調印していたいすゞとGMの提携<sup>65)</sup>も認可された。この提携によって、いすゞは、GMのマーケティング・チャネルを活用して、世界市場での拡大を目指した。また、東洋工業もフォードとの提携交渉を70年秋から開始したが、72年3月に一部のトラック輸出などの提携関係を残して白紙に戻った。しかしその後、79年11月に資本提携関係を結んだ。さらに本田技研もフォードと、73年7月にCVCC<sup>66)</sup>技術供与契約を締結し、同年9月にはクライスラーへの技術

供与を発表した<sup>67)</sup>。

このように資本自由化後は外資系企業との提携が進んでいったが、第一次オイルショックの影響は、世界的にみられるようになった。オイルショックからの立ち直りは、日本が最も早く、またそのときの貴重な経験を生かした諸対応を図ったこともあり、第二次オイルショック時には、国際収支面で大きく赤字となったこと以外は、国内的には大きな影響を回避できた。

## 4. モータリゼーションの発展時期におけるマーケティング面での対応

1960年10月の貿易自由化が近づくと、各メーカーは海外メーカーに対抗するためには、生産技術や生産量だけではなく、国内での強靱なマーケティング・チャネル構築も重視するようになった。マーケティング・チャネル政策の重視は、当初は国内メーカー同士の競争で有効であったが、次第に海外メーカーとの競争においても有効な方法となった。特にわが国の自動車流通における複数マーケティング・チャネル制の展開は、これまでみてきたモータリゼーションの進展と軌を一にしている。自動車の生産量が増加し、顧客を拡大し、さらに保有台数を伸長させるエンジンとなったのは、ディーラー数の拡大であった。これまであまり指摘されてこなかったが、複数ディーラー制の採用によるディーラー数や拠点数の増加が、わが国の自動車産業のグローバル展開が可能となった大きな礎となった。ここではモータリゼーション発展期におけるマーケティング面での対応を中心にみていきたい。

### (1) わが国におけるメーカーとディーラーの関係

1950年代後半から自動車のマーケティング方法は、競争激化と需要構造の変化により、大きく変化するようになった。ほとんどのメーカーは、大口需要者以外の不特定多数の個人顧客を開拓するため、マーケティング組織を地方毎に分散化し、それまでの1県1店制のマーケティング・チャネルを車種別に複数マーケティング・チャネルに分ける戦略を採用した。マーケティング組織は、トヨタ自工、プリンス自工、日野自工のように販売会社を設立し、製造と(卸売)販売を分担する方法と、日産やいすゞのように、メーカー

の営業部が行う方法があった<sup>68)</sup>。これらはメーカーと小売業であるディーラーとの間に卸売業である販売会社を挟むか、挟まないかの違いである<sup>69)</sup>。どちらの方が効率がよいのか議論がされた時期もあったが、わが国の場合は、次第に販売会社を挟まない方法が一般的となっていた。

わが国での国内新車流通は、各メーカーから系列ディーラーを経由し、販売する形態が一般的であり、自動車販売ではフランチャイズ制がとられた。フランチャイズ制はディーラー数を限定し、一定の販売地域を限って専売代理販売権を与えるものである。これは大量販売とブランド・ロイヤリティ形成のために、最も効果的なシステムであるといわれる<sup>70)</sup>。そして1950年代後半から本格的にわが国では各メーカーは、その製造車種を複数のマーケティング・チャンネルに分けた。そして、各ディーラーにその販売権を付与し、ディーラーは通常、特定メーカー1社と主たる販売地域（テリトリー）を決め、販売契約を締結するというのが、自動車流通における特徴となった。こうしてディーラーは、当該メーカーから製品を継続的<sup>71)</sup>に仕入れ、最終顧客に販売することが可能になった。このような方法が採用されたのは自動車が高度な要素技術の複合商品であり、機能・スタイリングが顧客の選択決定に影響する製品特性のためである。さらにメーカーの製品開発力、個々の車種とメンテナンス体制整備、個々の車種と店舗イメージの整合性などが重要なため、ほとんどのメーカーは21世紀はじめまでは、チャンネルごとの専売制を採用してきた<sup>72)</sup>。

他方、ディーラーは、直接あるいはサブディーラーを通じてユーザーに自動車を販売するほか、業販店と呼ばれる販売協力店を通じて自動車を販売する場合がある。業販店は、複数メーカーの製品を販売することも多く、一般のディーラーとは販売方法が異なる。ディーラーにとっての業販店活用は、販売コスト低減と効率化が図れるメリットがあるが、販売マージンは低下するというデメリットもある。一方、軽自動車販売では、業販店を効率的に活用することで、ディーラーの経営安定化が図られている<sup>73)</sup>。ここには1台あたりの軽自動車の利益額が少ない分、数を販売することによって経営を安定させようという意思がみられ

る。それは販売拠点や窓口を増加させることが販売台数の増加につながってきたからである。また、ディーラーの販売方式には、訪問販売と店頭販売がある。ディーラーは、従来、ショー・ルームの設置や積極的なイベントの開催等により店頭販売を活性化し、訪問販売と店頭販売を効率的に組み合わせることで、販売活動の合理化を図ってきた。しかし、店頭販売の比率は向上しつつあるが、訪問販売に過度に依存するケースもある。これがディーラーの過大な人件費負担となり、経営合理化を図る上での課題となっている<sup>74)</sup>。とにかく多くのセールスパーソンを抱え、個人家庭を訪問し販売するローラー作戦の展開には、常に人件費と効率性の問題が取り上げられてきた。

一方、アメリカの自動車メーカーは、財政的に困難な状況に陥ったディーラーとの契約を解消したが、わが国のメーカーはディーラーを援助するという政策をとってきた。そこには対等のパートナーとしてディーラーを取り扱うという共同主義や家族主義的な姿勢があり、これは日本的経営の特徴でもあると指摘されてきた。また、メーカーとディーラーの関係は、ディーラーが直接、顧客に接触し販売活動を展開し、そのメンテナンスを行う役割を担ってきた。そして、メーカーは全国的なプロモーション活動を行い、ディーラーへの技術指導を実施した。このような関係は、特定メーカーの製品しか取り扱わないという排他的な性格を持っており、企業内分業にも似た分担関係を持っていることにおいて「組織の階層」に類似していたことが指摘されている<sup>75)</sup>。

## (2) 複数ディーラー制の開始

主要メーカーによる本格的な車種系列ごとのディーラーの設立は、製品の多様化に伴う、複数マーケティング・チャンネル制の採用・展開であった。複数マーケティング・チャンネルの展開は、1つのディーラーが多様な車種を取り扱うと、人気の高い自動車へ販売努力が傾斜しがちになる傾向を回避するためである。このシステムは、既に本田技研が自動二輪車のラインに対する販売店（ディーラー）の分離を創り出していったという点において、先例があった<sup>76)</sup>。国内では二輪車販売における複数マーケティング・チャンネル制が採用

されていたが、自動車販売においては既にアメリカで複数マーケティング・チャネル制が採用されていた。

モータリゼーションの初期段階では、家電製品普及の初期段階と同じく、消費者はまず所有することに重点があった。しかし、それがあつた段階まで達すると消費者は、上級移行志向を強めるようになった。一方で、1970年代の二度のオイルショックによって、顧客は節約志向や価格志向も強め、軽自動車への需要が高くなったが、一方では、従来の乗用車に機能の多様性と高度化を要求したのである。各メーカーは顧客からの要求に対応し、価格維持を図りながら、わずかな機能の追加や同一車種に対する新たなネーミングの追加などで、製品すなわち車種の多様化政策を採用していった<sup>77)</sup>。これがメーカーは同じであるがディーラーは異なったり、ほぼ販売している自動車はブランド名が異なるだけで、ほとんど同じである双子車やきょうだい車問題へとつながっていった。

市場が成長段階にあるときは、車種別の複数マーケティング・チャネル制は、市場細分化に基づいたシステムだったため有効に機能し、販売量を増加させることができた。しかし、市場成熟化が進み、競争がより激化すると、競争のレベルはメーカー間だけではなく、同一メーカーの車種間、すなわち同一メーカーの車種別ディーラー間でも起こった。つまり、ディーラーが各メーカーに系列化され、1つのメーカーの製品しか販売できない「メーカーごとの排他的系列販売」、同一メーカーが複数のディーラー系列を持ち、同じメーカーの異なるディーラー系列同士が競合する「同一メーカー内の複数系列競合」という二重の系列問題として指摘されている<sup>78)</sup>。そして、競争は、マーケティング・チャネル段階におけるメーカー間の競争に加えて同一メーカーの異車種ディーラー間での競争も起こった。これは、結果的にはディーラーのメーカーへのロイヤルティを低下させることになった。また、メーカーとディーラー間にみられた共同体としての組織の弱体化につながった<sup>79)</sup>。この状況は、あまりにも同次元や異次元での競争が複雑になりすぎたために、競争することによって得られるメリットよりも、デメリットが目立ちはじめたととらえることもできよう。

### (3) モータリゼーションの進展時期における流通問題

急激な自動車市場拡大は、自動車生産レベルでの競争だけでなく、マーケティング・レベルでの競争も激化させ、その結果、自動車市場を拡大させてきた面もあった。自動車販売では、販売台数を増加させるために、値引き競争、割賦販売条件の悪化、下取り中古車の高取り、過剰サービス競争が起こり、ディーラーの経営を悪化させた。特に割賦販売は、モータリゼーションの促進に重要な役割を果たしたが、1960年代前半に割賦条件が混乱した。それは頭金を取らないとか、月賦期間の長期化競争となった。当時は、依然として、自動車販売ではセールスパースンの自由裁量幅が大きく、コミッション制が存続していたため、セールスパースンの身分が不安定であったことなど、古い取引慣習が残存し、その販売慣習によって無理な販売活動を展開したディーラーの経営が悪化した<sup>80)</sup>。このような状況になった背景には、自動車という製品（商品）に対する経済的負担の問題があった。それは顧客にとって自動車は、戸建て住宅・マンションに次いで、非常に多額の出費を要する商品であること、また定期検査や車検、アフターサービスなど、ディーラーには販売後の顧客との関係性が生まれる商品であることなど、である。

そして、完成乗用車輸入自由化の実施と資本自由化が議論されるようになり、国内の販売慣習は、外資の販売攻勢への対応が心配された。60年代半ばから、こうした販売の混乱に対し、メーカーと販売業界が協力して、自動車販売への信頼と安定を獲得することが急務となった。そこで65年5月、日本自動車工業会、日本小型自動車工業会（小自工）、日本自動車販売協会連合会（自販連）、日本小型自動車販売協会の4団体は、割賦販売の混乱を改善するために、割賦販売法第9条の規定に基づく標準条件の設定に関して、通産省・運輸省に対し要望書を提出した。その結果、10月に乗用車の場合で、「頭金25%・期間20ヶ月」との標準条件<sup>81)</sup>が設定・告示された。そして、9月末、4団体で結成された「自動車流通合理化委員会」が各都道府県に設置され、この標準条件の円滑な実施促進と実情調査や、その結果に基づく改善の要請などの活動に着手した。割賦販売法に基づく標準条件の設定



は、自動車がはじめてで、業界団体・メーカー・販売業界が一致協力して問題解決に当たったのは極めて画期的であった<sup>82)</sup>。

また、1969年には中古車の不当表示例に対し、公正取引委員会（公取委）から排除命令が出された。自販連にも警告書が出され、秩序の乱れを完全に糺すことはできなかった。このため業界としての公正競争規約を設け、法的規制を伴ったルール確立への動きが活発になった。70年秋には景品類提供に関する公正規約案づくりをはじめ、71年春には新車の表示に関する競争規約設立申請の段階へ達した。この規約案は、公聴会を経て、71年9月、公取委から「自動車（新車）の表示に関する公正取引規約」として認定された。さらに中古車についても同様のルール作成の必要から、10月には、先の規約を改正する形で中古車の競争規約も組み込んだ「自動車業における表示に関する公正競争規約<sup>83)</sup>」が承認された。この内容の周知徹底・指導・表示の基準作り、違反行為が行われた場合の調査・措置などのために、公正取引協議会が設置された。その後、協議会は自動車販売における表示・広告・中古車基準価格のガイドライン作成など、流通の秩序確立のためのルール作成に積極的に取り組んだ。そしてメーカー自身もこうした事態を放置せず、ディーラーとの強力なパートナーシップを組みつつ、問題の解決に当たった<sup>84)</sup>。ただ、業界全体でのルール作成は、業界に関係する多くの者に配慮しなければならない面も有しており、それが最終顧客の利益にはつながっていない面も残ることになった。

## 5. モータリゼーション時期における自動車産業の発展区分

本稿では、わが国のモータリゼーションの発展時期における自動車産業のおかれた環境や生産台数、生産車種、自動車の需要、保有台数の変化、さらにはこの時期に起きた自動車メーカーの業界再編、自動車のマーケティング・チャネルの状況などについて取り上げてきた。これら一つひとつの事象は、ただ単調に時間経過を経ているのではなく、その時間経過の中にはマイルストーンとはいえないまでも、その時間経過を区切る何かしらの出来事が起こっている。取り上げた

これらすべてについてその時間経過、つまり発展区分を行うことは困難であるし、特に意味があるものと思えない。しかし、「産業」としてとらえられる自動車産業の発展を時期区分することは有用であろう。ここでは自動車産業における発展時期の区分を取り上げる。

### (1) 自動車産業における発展時期の区分

産業だけでなく、その発展段階を区分することは、その発展を確認し、未来を予測する上で有益な作業である。特に産業における発展段階区分指標は、需要、供給双方の画期的動きによるのが適切とされている。この画期的動きをいかに確定するかは論者により異なり、異論が出ることもある。ただ、この画期的動きによる区分を明示することによって、当該時期区分のオリジナリティを発揮するという面もある。

影山（1980）では、図表5-1のように、戦後の自動車工業発展の歴史を5つの段階に分けて整理している<sup>85)</sup>。

また、伊丹（1990）は図表5-2のように、特に第二次世界大戦後から1980年代までのわが国の自動車生産を中心として簡単に時期区分を行っている。これはほぼわが国のモータリゼーション以前からモータリゼーションがほぼ達成された時期までを対象としている。

影山（1980）と伊丹（1990）による時期区分は、伊丹の方が若干発表した時期が、現在に近いが、対象とした時期はほぼ同じである。先に述べた通り、産業の段階区分を行う場合、需要、供給双方の画期的な動きにより、行うことが明瞭であると指摘されている。しかし、前者の場合、ほとんどが供給側、つまり生産を中心に据えた時期区分となっている。また、後者の場合、自動車生産ということが前提とされているため、供給側の時期区分に限定されている。さらに、その時期区分は、10年ごとに区切るという便宜的方法を用いているため、その時期における時期区分は、10年という区切りのよい時間に縛られたものとなっている。つまり、10年という時間の中で自動車生産において、目立った動きを示した形となっている。

図表 5-1 戦後自動車工業の発展段階

段 階	特 徴
第 1 段階 (終戦～1953 年)	戦災からの復興時期。 戦争による設備の荒廃、技術水準の立ち後れから戦前の生産水準まで復興を遂げる困難な時代である。全メーカーで、大規模なストライキが頻発し、設備、技術だけでなく、労働力の面でも生産要員の整備が遅れた。朝鮮特需を背景にトラック生産を中心に戦前への復興が図られた。
第 2 段階 (1954 年～60 年)	乗用車工業発展の準備時期。 トラック生産を中心にしながらも、乗用車産業育成の必要性が認識され、60 年以降の本格的発展の基盤整備が行われた。
第 3 段階 (1961 年～70 年)	乗用車の量産体制が確立した時期。 高度成長のもとで国民所得は急増し、自動車需要が飛躍的に増加した。これを背景に、大量生産体制が確立し、製造コストが毎年低下した。価格引き下げ、品質向上、さらに需要の増加で量産体制が確立した。需要の価格・所得弾力性が高い商品である自動車の発展基盤となり、その特性が十分に発揮された。量産体制は、資本自由化対策の点からも急速に進められた。高度成長に支えられ、それを主導した自動車産業が本格的に発展した。
第 4 段階 (1971 年～74 年)	自動車の輸出が拡大した時期。 前期に確立した量産体制を背景に、70 年頃からわが国自動車の輸出が急増した。この段階では、わが国の高度経済成長の終息とともに、その歪みが表面化し、高成長の推進役としての自動車産業に対して環境破壊、交通事故等、自動車のもたらす弊害に対して、国民の批判も強まった。この状況で、メーカーは車種の多様化を図り、自動車という商品の別の特性である製品差別化を進める準備を開始した。
第 5 段階 (1974 年～80 年)	石油危機の影響が顕在化した時期。 石油危機後、自動車の内需が鈍化し、国内登録台数は一進一退となった。内需拡大のため、メーカーは多車種を開発し、モデルチェンジを繰り返し、販売活動に力を注ぎ、製品差別化競争を展開した。一方、輸出は、石油危機後も好調で、自動車生産の減少を下支えした。所得の停滞、省エネルギーという時代を背景に、需要も頭打ちとなり、原材料、部品価格の高騰で生産コストも高騰し、モデルチェンジのコストも無視できなくなった。エネルギー消費の大きい自動車に対する国民の批判は強く、輸出環境も悪化した。戦後急速な発展を遂げたわが国の自動車産業は試練の時期を迎えた。

(出所) 影山僖一 (1980)『現代自動車産業論』多賀出版, pp.5～6 より筆者作成

図表 5-2 伊丹 (1990) による自動車生産の変化における時期区分とその特徴

時期区分	特徴
1940 年代	復興 わが国の自動車産業は極めて脆弱な存在で、国内総生産台数は 30 万台に満たず、ほとんどがトラックであり、戦後の復興に全力を挙げた。
1950 年代	朝鮮特需、トラック中心の足固め、乗用車の曙 50 年代半ばからわが国の自動車産業の成長がはじまり、年率 60% を超す成長を経験した年もあったが、それは全体の規模がまだ小さいからこそ急成長であった。
1960 年代	国内急成長、モータリゼーションの時代、貿易・資本の自由化 わが国の自動車産業が本格的に急成長をはじめ、66 年にはじめて乗用車生産が商用車生産を上回り、この 10 年間に生産量は 10 倍になった。
1970 年代	国内成熟、輸出の急成長 わが国の自動車産業が海外に需要を求め、輸出が 400 万台以上に増加し、わが国の自動車生産は倍増した。
1980 年代	貿易摩擦、輸出の成熟、生産全体の低成長 貿易摩擦のために自動車輸出にかけりが見え始め、輸出の自主規制がはじまった。

(出所) 伊丹敬之 (1990)「産業成長の軌跡」伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社, pp.6～7 より筆者作成

## (2) 自動車流通におけるモータリゼーション時期の区分

先にモータリゼーション発展期における自動車工業の時期区分についてみたが、生産過程における発展と生産された完成車の流通の発展をみる視点は、当然異なる。また、流通をみるという視点も、わが国の自動車流通全体をみるのか、それとも個別企業のマーケティング・チャンネルを観察し、それを集約し、何らかの法則性を発見し、まとめるという視点は、当然異なってくる。

本稿は、主として1960年代前半から1980年代前半までの約20年を対象とした。特に自動車生産に縛られることなく、需要面やマーケティングなどモータリゼーションの進展において、さまざまな事象による影響から自動車流通はどのように変化してきたかを観察しようとした。この対象とした時期は、現在のわが国の自動車流通においてトップメーカーであるトヨタ自工をはじめ、多くのメーカーがマーケティング・チャンネル戦略として採用・展開した複数マーケティング・チャンネル制をより拡大させた時期でもあった。この時期を一括りにして「複数マーケティング・チャンネル展開期（発展期）」とするのではなく、もう少し考察を進めた上で、マーケティング上での時期区分を行うために、各メーカーのこの時期の詳らかな行動を考察した際に示してみたい。

### むすびにかえて

本稿は、モータリゼーション発展期における自動車産業と関連産業をさまざまな角度からみてきた。供給面では、第二次世界大戦後、ほとんどゼロからのスタートといってよい状態に近かった自動車工業が、世界有数の自動車生産国へと成長した過程についてボリューム面から確認し、若干、国際的な面からもみた。また、自動車の生産量が増加する中で、生産する車種が変化し、わが国メーカーが得意としてきた小型車と大衆車の競争の面から取り上げてきた。モータリゼーション発展期にはメーカー間の競争とメーカー自社内での競争が相乗効果を生み、モータリゼーションを発展させるエンジンとなったことを確認した。

次に需要面の変化は、自動車需要の伸長背景、ユー

ザーの変化、顧客の自動車に対する要求の変化を取り上げた。さらに全体的な視点から、わが国における自動車保有状況の変化、そして普及が進んだ結果迎えた市場の成熟化と複数保有による保有台数のさらなる伸長、女性の運転免許取得率の上昇、女性ドライバーの増加がわが国の自動車市場に与えた影響についてもそれぞれみてきた。

また、1960年代後半にはモータリゼーションがさらに発展し、資本自由化を迎えるにあたり、わが国の自動車産業が国内だけの競争から国際競争へと巻き込まれていく状況となった。そこで通産省や金融機関など各方面からの圧力もあり、自動車メーカー自身の経営体質を強固にするために、合併や提携が進んだ。そこで日産とプリンス自工の合併、そして、トヨタ自工と日野とダイハツの提携、いすゞ、富士重工、三菱自工などの提携やその解消などについても取り上げてきた。

その後、資本自由化により外資系メーカーと提携関係に入るメーカーも出てきたが、その背景には規模の経済と金融の問題という背景があった。そして、車種のバリエーションの増加など、競争対応を積極的に行うことによって、いかに販売台数を伸長させるかという問題がつきまとうことになった。その対応としてマーケティング・チャンネル戦略の面では複数マーケティング・チャンネル制があった。この複数マーケティング・チャンネル制は、モータリゼーションに突入する以前からその萌芽があったが、採用とそれを支えたシステムについてみてきた。そして、モータリゼーション発展期においては複数マーケティング・チャンネル制が全体として販売台数を増加させるためには有効な手段であったことが推察できた。反面、販売台数を増加させるためにとられたマーケティング手法は、社会的な問題となる可能性を含んでいたため、業界全体として対応しようとした概略的な経緯と取り組みについても取り上げた。

最後に、1960年代半ばから80年代半ばまでの約20年というモータリゼーション発展期における生産視点から時期区分について取り上げた。ただ、マーケティング面、特にマーケティング・チャンネルの展開についての時期区分は、各メーカーの詳らかな複数マーケ

ティング・チャンネルについての考察後の課題としたい。

本稿ではモータリゼーション発展期におけるマーケティング面での対応について、個別企業について細かくみるのではなく、大きな流れとして概略的に振り返ってきた。全体的にはわが国における自動車産業の展開とモータリゼーションという自動車の用途とユーザー拡大の動態がもたらした影響を中心として取り上げ、これらがマーケティング、特にマーケティング・チャンネルにいかに関与したかという環境面を中心とした。次稿では、個別の自動車メーカーが、自社の自動車販売台数をいかに増加させるかに心を砕いた末に行き着き、発展させた複数マーケティング・チャンネル制における各メーカーの行動について取り上げていきたい。

#### 〈付記〉

本稿は平成 20 年度専修大学個人研究助成「日本における 1960 年代の自動車流通の展開—複数販売チャンネル採用時期における問題を中心にして—」による成果の一部である。日頃からの研究支援について記して御礼申し上げたい。

#### 注

- 1) 日本長期信用銀行調査部（1968）「日本自動車産業における競争」『長銀調査月報』No.110, p.11
- 2) 日本経済新聞 1998 年 6 月 14 日付、佐和隆光「一刀両断」
- 3) 日産自動車（株）調査部（1983）『21 世紀への道 日産自動車 50 年史』日産自動車（株）、p.136
- 4) 景気上昇期間が、岩戸景気の 42 ヶ月間を超え、57 ヶ月におよび新記録となり、「いざなぎ景気」と呼ばれた。
- 5) わが国の自動車産業は、国内市場に大きく依存して成長した。それは外国からの輸入を制限する政策を採用した結果であった。その発展パターンは、他の耐久消費財の発展と類似していた。耐久消費財の普及は、白黒テレビ、冷蔵庫、洗濯機（「三種の神器」）からはじまり、カラーテレビ、クーラー、乗用車（「3C」）の時代がきた。この消費行動に沿って、わが国の高度経済成長期の段階を考えると、1950 年代中期から 60 年代半ばまでとそれ以降から第一次オイルショックまでに分けられる。3C 時代といわれはじめたのは 60 年代半ば過ぎからである。そ

して、64 年から乗用車の販売先として個人が第 1 位を占めるようになった。前者を高度経済成長の第 1 段階、後者を第 2 段階とすると、第 1 段階は家電産業が、そして第 2 段階は自動車産業が中心となって、日本の高度経済成長を支えてきた。（白石善章（1995）「自動車のマーケティング」マーケティング史研究会編『日本のマーケティング』同文館出版、pp.110～111）

#### 乗用車の国内販売先の推移

（年）	個 人	サービス業	タクシー	商 業	製造業	その他
1957	3.6	10.4	53.9	8.9	12.1	10.1
1958	4.2	11.3	45.9	11.4	14.7	12.5
1959	5.9	11.1	39.5	12.4	17.4	13.7
1960	7.8	13.8	29.8	14.9	18.6	15
1961	12.2	13.1	25.1	14.5	18.8	16.2
1962	13.9	14.3	21.2	15.6	18	17
1963	16.1	13.2	19.2	16.5	17.4	17.6
1964	22	12.6	15.9	16.5	15.5	17.5
1965	28.4	11.9	11.4	16.6	14	17.7
1966	47.2	5.6	5.3	11.6	10.6	19.7
1967	39.1	8	7.8	14.8	12.1	18.4
1968	40.8	7.6	6.2	13.4	10.7	21.3
1969	47.2	5.6	5.3	11.6	5.9	19.7
1970	50.6	4.4	4.3	10.9	6.4	13.3
1971	58.5	7.8	3.4	8	7.9	14.4

- 6) 石川和男（2008）「朝鮮戦争から貿易自由化時期における自動車産業の環境をめぐって—複数マーケティング・チャンネル性への移行背景—」『専修商学論集』第 87 号、p.8
- 7) 川又克二（1988）『自動車とともに』日産自動車（株）、p.93
- 8) （社）日本自動車工業会（1988）『日本自動車産業史』日本自動車工業会、pp.189～190
- 9) 1950 年代当時のわが国自動車産業の年間生産量はアメリカの自動車生産のわずか 1.5 日分に過ぎなかった。（Womack et al, (1990), *The Machine That Changed the World*, Macmillan Publishing Co., Ch3)
- 10) わが国では 1966 年を「マーカー元年」としており、トヨタ自工の生産台数で乗用車がはじめて 54% を占めるようになった。（塩見治人（1996）「フルライン-ワイドセレクトション」体制への組織的対応」『オイコノミカ』第 31 巻第 2・3・4 合併号、p.189）また、「マイカー元年」といわれたのは、この年に第 13 回東京モーターショーが開催され、入場者が 150 万人を超え、人々の関心がマイカー、ファミリーカーに向いたからという指摘もある。（箱田昌平（2007）「軽自動車の規格改正と企業競争—

1950年～1990年の軽自動車市場―『追手門経済論集』第42巻第2号, p.31)

- 11) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.189, 1966年が「メーカー元年」といわれたのは、日産からサニー、トヨタ自販からはカローラという大衆車が発売され、個人ユーザーが飛躍的に増えた年だったためである。
- 12) 岡崎宏司(2007)「車、流行と変遷の40年」『JAMAGAZINE』Vol.41, p.2
- 13) 桂木洋二(1999)『日本における自動車の世紀―トヨタと日産を中心に』グランプリ出版, p.486
- 14) 1965年10月に乗用車の貿易自由化が実施された。自由化以前と変化したのは、完成乗用車輸入で為替の許可を取らずに済むようになったことであったが、輸入車には関税が40%かけられていた。したがって、貿易自由化の影響はすぐに出ず、国内メーカー同士の競争が継続した。自動車関係の貿易自由化で残った問題は、エンジンなどの主要部品や資本自由化であった。わが国でエンジンの輸入が認められなければ、海外メーカーが組立工場を建設できなかった。そして、資本自由化が実施されなければ、わが国メーカーは海外メーカーに吸収される不安はなかった。アメリカはこれに不満があり、さらに自由化の圧力を強め、交渉が行われた。わが国からアメリカへの自動車輸出は増大し、交渉過程ではわが国が譲歩しなければならなくなり、交渉は68～69年にかけて妥結し、72年までにエンジンなど部品の輸入完全自由化、71年3月に自動車の資本自由化が実施された。また、輸入関税への海外からの圧力も激しくなり、68年には36%、70年には20%と段階的に引き下げられ、78年には関税ゼロになった。(桂木(1999)『前掲書』, pp.388～389)
- 15) 軽自動車は1949年の運輸省令第36号「車両規制改正」ではじめて定義された。(箱田(2007)「前掲論文」, p.31)
- 16) 各メーカーの新車投入でマーケティング競争が激化した。各メーカーのマーケティング戦略は、販売競争の手段でもあったが、顧客層が次第に法人から個人レベルに浸透しつつあった自動車需要を開拓する役割も果たした。たとえば、モータリゼーションの開始時期には、新車はしばしば故障した。そこで新車の保証期間、走行距離に対する保証距離延長は、顧客が大衆層に拡大したことも影響し、顧客へ安心感を訴求するためにとられた。また、割賦販売制度の改善では、わが国で割賦販売法が施行されたのは1961年であったが、それ以前にも多くの企業で割賦販売が採用されていた。しかし、割賦販売期

間が短く、顧客にとっては利用しにくい面もあった。そこで、割賦販売制度を改善することで、より顧客が利用しやすい政策採用となった。他方、広告・宣伝活動の変化は、顧客層が法人層から一般個人を対象にすることになった影響である。どの政策も、顧客層の変化、潜在も含めた顧客数の増加が、メーカーや販売会社、ディーラーのマーケティング政策の変化に与えた影響が大きかった。

- 17) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.191
- 18) メーカーの乱立状態は、市場における激しい競争を生み出し、1962～65年に乗用車ではベレット(いすゞ)、スカイライン1500(プリンス)、ファミリア・セダン(東洋工業)、プレジデント(日産)など10種を超す新型車種の発売が続いた。現在のモデルチェンジには社会的な批判があるが、この時期の新車種や既存車種のモデルチェンジは、性能と技術向上が伴い、また技術を発展させた点では評価すべき点があった。他方、多種少量生産の性格が強くなり、工場のスケール・メリットが生かされない短所があった。一応の量産規模とされる月産1万台に達した車種はトヨタのコロナ(65年3月)、日産のブルーバード(64年4月)だけで、他車種は5,000台以下が多かった。同じ時期にGMのシボレーが約15.2万台、フォードのギャラクシーが約4.8万台など、諸外国の車種とはかなり差があった。つまり、当時のわが国自動車工業の発展は市場志向型で、多種少量生産によって多様な需要層を開拓し、需要構造の変化に対応してきたが、規模の経済が犠牲にされた面があった。(野田一夫執筆編集総責任(1969)『日本経営史 現代経営史』(財)日本生産性本部, p.785)
- 19) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.192
- 20) 日本長期信用銀行調査部(1966)「自動車の流通機構―その歴史的発展と現状の諸問題―」『調査月報』NO.95, p.7
- 21) トヨタと日産のシェア(登録台数、除軽自動車)競争では、トヨタが工販分離をした1950年は、トヨタ34.4%、日産37.8%と日産が3.4%上回っていた。51年もトヨタ35.9%、日産37.1%で日産が1.2%上回った。しかし、52年にトヨタ38.6%に対し、日産37.0%とトヨタが1.6%上回り、両社のシェアは逆転した。それ以降、トヨタのリードは変わっていない。(矢島鈞次監修(1979)『カープロフェッショナル』弘済出版社, p.23)
- 22) 箱田昌平(2004)「戦後日本の自動車産業における参入と産業政策」近畿大学経済学会『生駒経済論叢』第1巻第3号, p.76

- 23) トヨタ自工と日産の2社の生産集中度は1960年の53%から62年に45%, 65年には43%へ低下した。この時期、欧米自動車生産国では上位メーカーの生産集中度が非常に高く、西ドイツのフォルクスワーゲン、イギリスのBMC、イタリアのフィアット、フランスのルノーは、当該国では他メーカーとは大きな差があった。しかし、わが国では1社あたりの生産規模が相対的に小さかった。トヨタ自工の65年の年間生産台数は約47.9万台、日産が約35万台で、世界の企業別生産台数では前者が9位、後者が11位であった。(野田(1969)『前掲書』, pp.784~785)
- 24) 野田『前掲書』, pp.784~785
- 25) 大衆車が不振であった理由は、①小型車分野で、排ガス対策を施したモデルチェンジ車や新発売車が大衆車に先行して市場に出たこと、②76年から新規格車(従来の総排気量360cc以下から550cc以下へと車両規格を拡大)の軽自動車が出て競合したこと、③第一次オイルショックの影響が残る中、景気に敏感な大衆車ユーザーには、60年代半ば以降からの双子車・きょうだい車の登場などが小型車の選択の幅を拡大した。((社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.260)
- 26) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.194
- 27) 通商産業省機械情報産業局自動車課(1988)『21世紀高度自動車社会をめざして—自動車問題懇談会とりまとめ—』(株)通産資料調査会, pp.16~17
- 28) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, pp.189~190
- 29) 運転免許保有者の急増は、マイカー・ブームの定着に貢献した。1965年の運転免許保有者は約2,110万人であったが、74年には約3,214万人へと約1,100万人(1.5倍)も増加した。特に、四輪車の運転に必要な普通免許(一種のみ)の保有では、65年の約902万人(普通免許比率42.7%)に対し、74年には約2,289万人(普通比率71.2%)へと約1,300万人(2.5倍)も増加した。これは個人需要の潜在層が大きく成長したことの現れであった。この結果、免許取得資格人口に占める免許保有者は29.8%から39.4%へ増加したが、ただ、男女別の保有率で見ると74年では男性が64.2%であったのに対し、女性は16.3%にすぎなかった。((社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.191)

国民の価値観も週休2日制の浸透や物質的豊かさの充足、高齢化社会の進展などによって変化し、自分なりの生活をより重視する考え方が次第に強まった。このような価値観やライフスタイルの変化と関係しながら、自動

車に求めるニーズは個性化、多様化の傾向をさらに深めた。特に複数保有世帯の急増は、使用目的によって車を乗り分ける傾向が出た。また、燃費のよい車への要請が強まるとともに、快適性や安全性もより重視され、一方では、スポーティな高性能車、レジャーにより適した自動車への需要も根強く、多様なニーズを反映して市場構造は極めて流動的なものとなった。(日産自動車(株)調査部(1983)『21世紀への道 日産自動車50年史』日産自動車(株), p.225)

- 30) 通商産業省機械情報産業局自動車課(1988)『前掲書』, p.16
- 31) 四宮正親(1998)『日本の自動車産業—企業者活動と競争力:1918-70—』日本経済評論社, pp.167~168
- 32) 四宮(1998)『前掲書』, pp.167~168
- 33) 1964年には再びトヨタ・日産から新型コロナとブルーバードが投入され、スカイライン(プリンス自工)、ベレット(いすゞ)が、60年半ば以降新たに投入された。そして、BC戦争といわれた小型車市場におけるシェア争いが熾烈になった。他方では熾烈な競争の中で、効率の面から67年にコンテッサ(日野)が撤退した。((社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.194)

#### 各メーカーの小型車の発売

発売年	メーカー/ブランド
1965	日産/シルビア
1966	東洋工業/ルーチェ
1967	いすゞ/フローリアン
1968	トヨタ自工/マークII, 日産/ローレル, いすゞ/117クーペ
1969	三菱/コルトギャラン
1970	東洋工業/カベラ, トヨタ自工/カリナ・セリカ
1971	東洋工業/サバンナ, 富士重工/スバルレオーネ
1973	日産/バイレット
1974	いすゞ/ジェミニ

- 34) 日産自動車(株)調査部(1983)『前掲書』, p.139
- 35) 桂木(1999)『前掲書』, p.485
- 36) 岩崎尚人(2005)「ケーススタディ トヨタ自動車」成城大学『経済研究』第171号, p.113
- 37) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.192
- 38) リッターカーは、ダイハツが1977年11月に発売したシャレードが先鞭をつけ、日産・マーチ(82年10月)、鈴木・カルタス(83年10月)、富士重工・ドミンゴ(83年10月)・ジャスティ(84年2月)と続いた。
- 39) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, pp.260~261
- 40) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.189
- 41) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.258



- 42) 名古屋トヨペット社史編集室 (1988)『名古屋トヨペット 30 年史』名古屋トヨペット (株), p.432
- 43) 代替市場が中心となった自動車産業の競争の中心は、価格引き上げ競争ではなくブランド・ロイヤリティの確立をめぐる競争になる。(日本長期信用銀行調査部 (1966)「自動車の流通機構—その歴史的発展と現状の諸問題—」『調査月報』NO.95, p.9)
- 44) 日産自動車 (株) 調査部 (1983)『前掲書』, pp.194~195
- 45) (社) 日本自動車工業会 (1988)『前掲書』, p.259
- 46) 岡崎宏司 (2007)「車, 流行と変遷の 40 年」『JAMAGAZINE』Vol.41, p.5
- 47) (社) 日本自動車工業会 (1988)『前掲書』, pp.259~260
- 48) 日産自動車 (株) 調査部 (1983)『前掲書』, pp.224~225
- 49) 名古屋トヨペット社史編集室 (1988)『前掲書』, p.373
- 50) 桂木 (1999)『前掲書』, p.402
- 51) 名古屋トヨペット社史編集室 (1988)『前掲書』, p.432
- 52) 1960 年代以前に自動車需要が少なかったわが国に T 型フォードで自動車の大量生産・大量販売を実現し、欧米で主流となっていたフォード生産方式を導入することは、非効率であったという指摘もある。岩崎 (2005)「前掲論文」, pp.108~109
- 53) (社) 日本自動車工業会 (1988)『前掲書』, pp.237~238
- 54) 「日本最大の自動車メーカー誕生」として、1965 年 6 月 1 日付の新聞各紙は、一斉に日産・プリンス自工の合併を大々的に報じた。(川又 (1988)『前掲書』, p.115)
- 55) (社) 日本自動車工業会 (1988)『前掲書』, p.238)
- 56) この背景には日野はルノー 4CV の技術によりコンテッサ 900 を開発したが、販売は伸長せず、1964 年に 1,300cc エンジンを搭載してモデルチェンジした。ブルーバードやコロナと競合したコンテッサは、RR 方式の独自性を強調せず、豪華さやスタイルで需要を喚起しようとした。車両としてのインパクトが少なかった。当時は伝統のあるメーカーが技術的に信頼でき、安心感があったため、トヨタ自工・日産以外のメーカーは、技術力や信頼性を何らかの方法で訴求する必要があった。日野自工は、日本グランプリレースに力を入れたが、その成果はあまり上がらず、販売組織も弱体で苦戦を強いられた。(桂木 (1999)『前掲書』, p.395)
- 57) 塩地洋 (1988)「日野・トヨタ提携の指摘考察」『経営史学』第 23 巻第 2 号 p.62
- 58) 桂木 (1999)『前掲書』, pp.396~397
- 59) (社) 日本自動車工業会 (1988)『前掲書』, p.239
- 60) (社) 日本自動車工業会 (1988)『前掲書』, pp.239~240
- 61) 森川英正 (1977)『戦後産業史への証言二』毎日新聞社, p.24
- 62) 宇田川勝 (1983)「我が国自動車産業の史的展開」法政大学経営学部編『我が国自動車産業の展望』(財)法政大学出版局, p.39
- 63) (社) 日本自動車工業会 (1988)『前掲書』, p.240
- 64) 三菱・クライスラーの提携 1969 年 5 月に調印した覚書は、①三菱重工とクライスラーは三菱 65%, クライスラー 35% の出資比率で日本に自動車合弁会社を新設する。②三菱重工、クライスラーは共同して自動車の研究・開発を行う。③新合弁会社の可能性と詳細については、さらに両社間で協議する、であった。その後、三菱重工は 1970 年 2 月にクライスラー社との合弁事業に関する基本契約を締結したが、その内容は、①三菱重工は自動車事業部門を分離し、全株所有の子会社を設立、この新会社は政府の認可あり次第、クライスラー社に対し第三者割当増資の形で新株式を発行する。②合弁会社の資本金は三菱重工 299 億円 (65%), クライスラー社 161 億円 (35%) で、計 460 億円とする。③役員数は三菱側は取締役 13 名、監査役 1 名、クライスラー側は取締役 7 名、監査役 1 名とし、取締役社長は三菱側が指名選任する。④クライスラーは 7 名の取締役を指名選任するが、いずれも代表権を持たない。⑤合弁会社の事業目的は、自動車及び関連部品の開発、設計、製造、組立、売買、輸出入とする。⑥合弁会社は、三菱重工の自動車事業部門を引き継ぎ、従来の三菱自動車の海外販売網に加えて、クライスラーの販売網を活用し、全世界に輸出を行い、またクライスラーのノックダウン生産も行う、であった。
- 65) いすゞ・GM の提携 70 年 11 月、GM との提携を発表したいすゞは、71 年 7 月正式調印、9 月に外資審議会から承認を得た。両社の業務提携に合意した内容は、①安全・公害について、いすゞが GM の特許、ノウハウを活用できる技術援助契約を結ぶ、② GM は、いすゞ製品の世界市場への販売拡大について、全面的に協力する輸出援助契約を結ぶ、③ GM、いすゞに伊藤忠商事、川崎重工業を加えた 4 社で自動変速機の製造のための合弁会社を設立、また同社でガス・タービンの共同開発も行う、④ GM のいすゞへの資本参加は妥当な範囲にとどめ、これに伴って GM からいすゞへ役員を派遣する、であった。(井上昭一 (2004)「日米自動車企業の経営戦略—GM、いすゞ、スズキの提携強化を事例として—」『関西大学商学論集』第 49 巻第 1 号, p.3)

- 66) 窒素酸化物など排ガス規制で法制化されたのは1975年に施行されたアメリカのマスキー法であった。この排気規制は厳しく、従来技術の延長での対応は不可能であった。エンジン燃焼を根本から見直し、転化や燃料供給を厳密に制御することが必要であった。わが国でも排出ガス規制が検討され、日米自動車メーカーは実現不可能と反発した中で、本田技研だけがCVCCエンジンを発表した。GM、フォード、トヨタ自工などが本田技研から技術供与を受けた。(岡田浄二(2001)「自動車業界の再編とグローバル・マーケティング—その背景と課題を探る—」岡山商科大学『岡山商大論叢』第36巻第3号, p.99)
- 67) 1974年7月, HISCO(ホンダ・インターナショナル・セールス)がフォード社各車種の国内販売に関し, 日本フォードと仮調印し, フォードの販売を行ったが, 79年に提携を解消した。((社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.240)
- 68) 経済評論社(1964)『世界市場に挑戦する日本の自動車工業』経済評論社, pp.271~272
- 69) このような販売会社を挟むのはわが国独特であり, その機能としては①系列ディーラーに対する製品の円滑な供給と販売の促進, ②ディーラーの管理, ③市場調査及びそれに基づく製品計画のアドバイス, ④販売資金の調達と供給があげられている。(日本長期信用銀行調査部(1966)「前掲資料」, p.59)
- 70) 日本長期信用銀行調査部(1966)「前掲資料」, p.2
- 71) 通常は3年程度の契約期間で特別な事情がない限り, 長期的に継続されるのが一般的である。
- 72) 通商産業省機械情報産業局自動車課(1988)『前掲書』, pp.56~57
- 73) 通商産業省自動車課(1987)『明日の自動車流通を考える』(財)通商産業調査会, p.17
- 74) 通商産業省自動車課(1987)『前掲書』, p.17
- 75) 白石(1995)『前掲書』, pp.123~124, またサプライヤーとトヨタの階層的企業間関係の形成については, 和田一夫(1991)「自動車産業における階層的企業間関係の形成—トヨタ自動車の事例—」『経営史学』第26巻第2号に詳しい。
- 76) 白石(1995)『前掲書』, p.124
- 77) 白石(1995)『前掲書』, p.112
- 78) 塩地洋(1991)「自動車販売における二重の「系列」問題」九州産業大学商経学会『商経論叢』第32巻第1号, p.189
- 79) 白石(1995)『前掲書』, pp.124~125
- 80) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.198
- 81) 標準条件は, 頭金と期間設定についてであったが, 下取り中古車を高取りして頭金に充当した場合, 頭金比率の規制が実質的に無効になるため, その対策として中古車の査定機関として, 1966年6月「財団法人日本自動車査定協会」が設立された。協会への期待は, 中古車の公正な価格・機能の査定と, 適正な査定水準を一般にPRし, 不当な高取り防止であった。しかし, 当初の協会組織は, 専属の査定員の不在, 市場の動向を把握する体制の未整備など, 十分に機能せず, 68年には通産省・運輸省から運営改善勧告を受け, この問題について業界に一定のルールが定着するのに時間がかかったが, こうした努力により, 後に中古車の「オークション制度」を生み出す基盤が作られた。((社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.199)
- 82) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.198
- 83) この規約内容は, カタログ類に必要な表示, 表示方法の基準, 不当とされる表示・広告, オープン懸賞の制限などであった。
- 84) (社)日本自動車工業会(1988)『前掲書』, p.199
- 85) 影山僖一(1980)『現代自動車産業論』多賀出版, p.5